

# **Адаптация персонала**

**Черанёва Е.К., канд.  
психол. н., доцент  
кафедры  
государственного и  
муниципального  
управления ФМиС ВятГУ**

# План занятия

1. Понятие и виды адаптации персонала
2. Этапы адаптации. Ориентационные программы
3. Система адаптации персонала в организации

# Понятие адаптации

- ▣ **Адаптация** – это взаимное приспособление работника и организации, основывающаяся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.



## Цели адаптации

- 1) уменьшение стартовых издержек;
- 2) снижение неопределенности у новых сотрудников;
- 3) сокращение текучести рабочей силы;
- 4) экономия времени руководителей и сотрудников;
- 5) развитие позитивного отношения к работе.



# Виды адаптации

- 1) **Первичная** – это адаптация молодых работников к профессиональной деятельности после получения профессионального образования.
- 2) **Вторичная** – это адаптация работника после смены им рабочего места.



# Адаптация персонала по направлениям

## 1. Производственная:

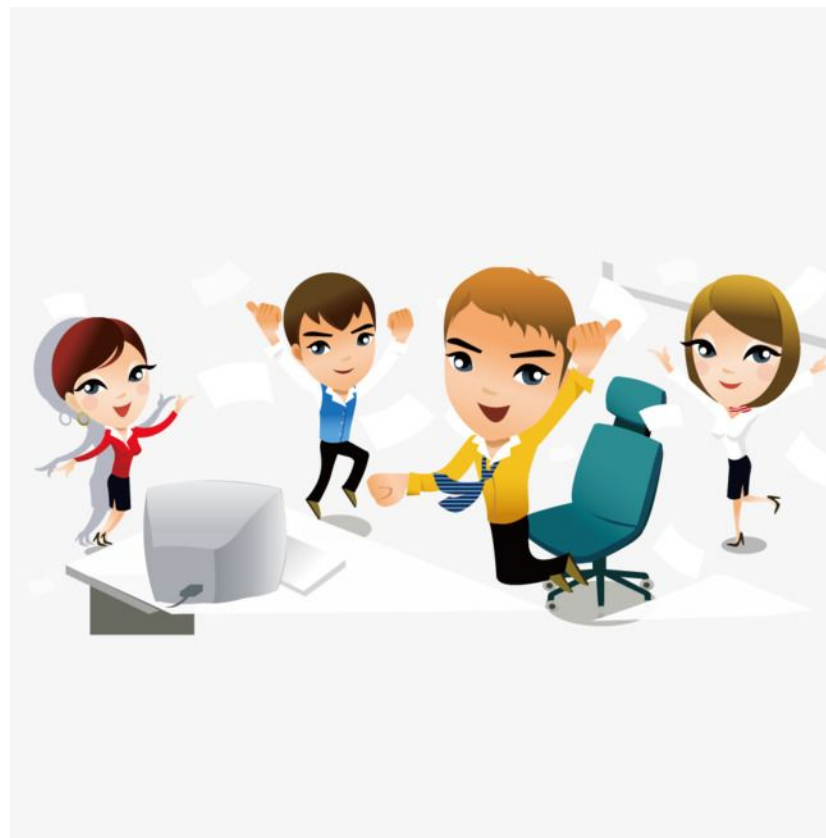
- профессиональная;
- психофизиологическая;
- социально-психологическая;
- организационно - психологическая;
- организационно-административная;
- экономическая;
- санитарно-гигиеническая.



# Адаптация персонала по направлениям

## 2. Внепроизводственная:

- адаптация к внепроизводственному общению с коллегами;
- адаптация в период отдыха.  
Все виды адаптации взаимосвязаны между собой.



# Этапы адаптации

## 1. Оценка уровня подготовленности работника.

Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным.

## 2. Ориентация.

Первичное знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.



# Этапы адаптации

## **3. Действенная адаптация**

Приспособление работника к своему статусу, включение в межличностные отношения с коллегами и руководством.

## **4. Функционирование**

Характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

## Общая ориентационная программа

- общее представление о компании: цели, приоритеты, проблем;
- политика организации;
- оплата труда;
- дополнительные льготы;
- охрана труда и соблюдение техники безопасности.

# Специализированная ориентационная программа

- Функции подразделения
- Обязанности и ответственность
- Правила-предписания, характерные для данного вида работы
- Осмотр подразделения
- Представление сотрудникам подразделения

# Разновидности адаптации персонала

- 1. **Отрицание.** Новый сотрудник не принимает ценности организации, его ожидания целиком не совпадают с реальностью. В большинстве случаев такие сотрудники увольняются в первые месяцы работы.
- 2. **Приспособленчество.** Подобные сотрудники полностью принимают все правила и нормы организации. Такой тип сотрудников составляет большую часть штата любой организации.

## Разновидности адаптации персонала

- 3. **Маскировка.** В данном случае сотрудник демонстрирует принятие второстепенных установленных в организации норм и правил при одновременном «отрицании» основных установок. Подобная линия поведения типична для сотрудников группы риска, которые могут разорвать трудовое соглашение в любой момент.
- 4. **Адаптивный индивидуализм.** Эта разновидность адаптации подразумевает принятие основных правил и норм организации при полном «несогласии» с второстепенными ценностями. Это дает возможность работнику сохранить собственную индивидуальность и отлично справляться со своими служебными обязанностями.

# Система адаптации персонала

- С целью преодоления возникающих трудностей, а также повышения эффективности процесса приспособления в компаниях создается система адаптации персонала.
- Данная система включает комплекс мероприятий, которые позволяют сотруднику выйти на необходимый уровень производительности с минимальными потерями для него самого и для компании.

## Наличие системы адаптации дает следующие преимущества:

### **Для компании:**

- повышение эффективности работы сотрудника, ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности;
- налаживание или поддержание положительных отношений в коллективе;
- предотвращение серьёзных ошибок, которые могли бы совершить новые сотрудники;
- сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику в процессе выполнения им должностных обязанностей;
- минимизация «текучести» кадров.

## Наличие системы адаптации дает следующие преимущества:

### **Для сотрудника:**

- налаживание отношений в коллективе;
- быстрое вливание в рабочий процесс и приобретение новых навыков и знаний;
- снижение тревожности и неуверенности перед нареканиями со стороны руководства, связанными с неумением выполнять поставленные задачи так же быстро, как и другие сотрудники;
- сопоставление ожидаемых условий работы сотрудника с его реальной деятельностью;
- снижение страха сотрудника быть уволенным во время испытательного срока.



# Ключевые элементы системы адаптации

Система адаптации должна иметь четкую организацию и регламентацию:

- ▣ **welcome-тренинг** — это первоначальное ознакомление сотрудника с общими сведениями о компании, с ее историей, продуктами, услугами, структурой и культурой;
- ▣ **программа адаптации**, регламентирующая мероприятия и сроки обучения сотрудника — отвечает за то, каким навыкам и в какой последовательности обучается работник, какие обязанности начинает выполнять в первую очередь, а также помогает адаптироваться сотруднику в коллективе;

# Ключевые элементы системы адаптации

- система наставничества — привлечение опытного работника в помощь новому сотруднику;
- система аттестации по итогам адаптационных мероприятий — четкий порядок оценки нового сотрудника, понятный как руководству, так и ему самому.

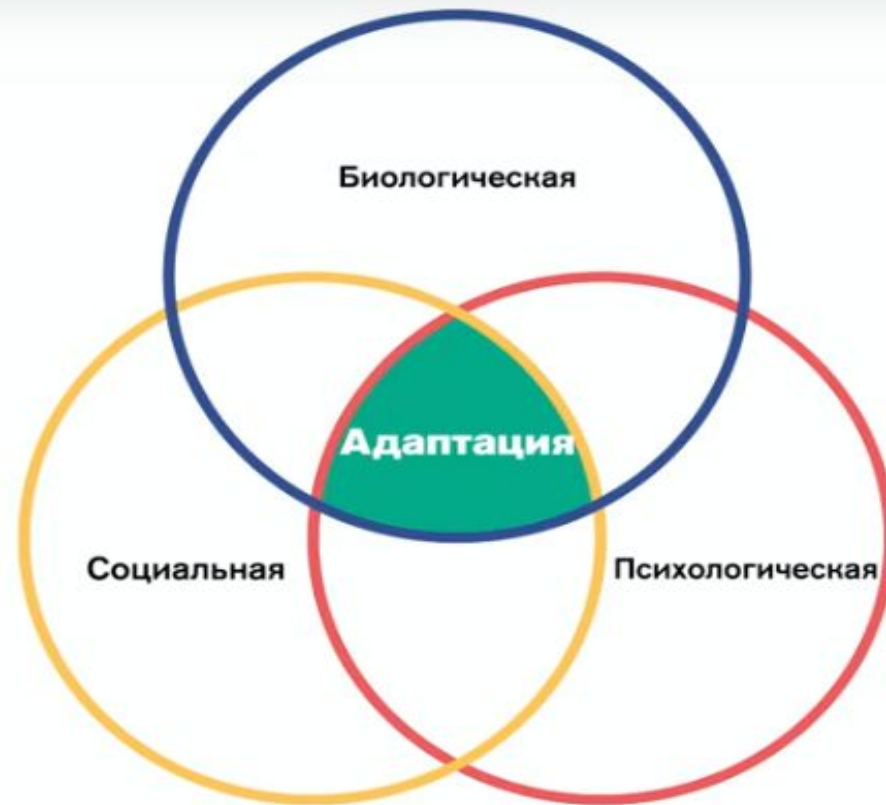
В зависимости от подготовки нового сотрудника, его психологических качеств и специальности срок адаптации может составлять от нескольких месяцев до полугода.

# Пример построения системы адаптации в IT-компании SuperJob

## Основы адаптации

### Правила успеха

1. Создать ощущение безопасности через понятную структуру и прозрачность процессов.
2. Способствуйте принятию норм и ценностей компании новыми сотрудниками. Помогите установить контакт с командой.
3. Сохраняйте индивидуальность каждого из сотрудников. Стандартизация приводит к типовому восприятию и поведению.



SuperJob

# Пример построения системы адаптации в IT-компании SuperJob

## Факторы адаптации



### Среда

Общее пространство, в котором находится человек. Закрываем необходимые базовые потребности и вопросы. Всё то, что позволяет сотруднику осуществить быстрый старт.



### Люди

Знакомство с корпоративной культурой и командой компании. Принятие общих ценностей и формирование единого поля для общения и развития.



### Процессы

Прозрачность входа в должность с четким пониманием предстоящих задач и общих целей и стратегии компании.

# Пример построения системы адаптации в IT-компании SuperJob

## Среда



### Welcome

Приветственный тренинг + набор новичка, подготовленное рабочее место с комплектом программ и список сервисов с доступом.



### Равные права

С первого дня новичок имеет равные права со всеми сотрудниками. Доступ к «плюшкам» компании.



### Основы бизнеса

Проходит стажировки, узнает принципы бизнес-модели компании. Создает резюме, изучает сервисы: работодатель, соискатель.



### Голос лидера

Президент компании отвечает на актуальные вопросы о компании и рынке труда. Делится уникальной информацией о трендах и тенденциях.

# Пример построения системы адаптации в IT-компании SuperJob

## Люди



### Welcome

Приветственное письмо, экскурсия по компании, знакомство с ключевыми лицами, приветствие президента.



### Куратор

Прикрепление персонального куратора. Установление контактов с коллегами, плавное вхождение в должность и команду.



### Зоны общения

Зоны отдыха и sport corner, настольные игры, ярмарки собственных «продуктов», просмотр фильмов, FIFA World Cup и интервью с именинником.



### Meet up

Личный опыт экспертов компании и лидеров рынка освещается на внутренних и внешних мероприятиях. Установление профессиональных связей.

# Пример построения системы адаптации в IT-компании Superjob

## Процессы



### Welcome

Знакомство со структурой, особенностями управления и бизнес-процессами.  
Корпоративная библиотека.



### План адаптации

Список задач на испытательный срок. Понятные критерии оценки работы, обратная связь от куратора и руководителя. Еженедельные встречи.



### Обучение и развитие

С первого дня получает все необходимые профессиональные знания и навыки. Обучение продукту и внешние развивающие активности.



### Demo day

Руководители направлений рассказывают о своей работе, делятся опытом. Создают общее пространство для коммуникации.

# Библиографический СПИСОК

- Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Текст]: учебник/ Н. Володина. - :Эксмо, 2009. С. 240.
- Неларин, К. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина [Текст]: учебник/ К. Неларин.- : Баланс Бизнес Букс, 2005. - 498 с.
- Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник/ Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин – Академия, 2008 – 224 с.
- Беккер, Б.И. Изменение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность [Текст]; учебник/ Б.И. Беккер. – Вильямс, 2007 – 304 с.



Спасибо за  
внимание!

